

## **أثر نقص القيادات الإدارية المدربة على تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض**

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف على أثر نقص القيادات الإدارية المدربة على تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض. والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة قد تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي - الخبرة - الدورات في مجال الجودة). ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المقارن، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات والتي تم توزيعها على عينة قوامها (١٠٠) من المديرات بالمدارس الحكومية. وتوصلت الدراسة إلى موافقة المديرات على الآثار السلبية لنقص وجود إدارة مدربة للجودة الشاملة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين أفراد الدراسة فيما يتعلق بالمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية في مجال الجودة).

الكلمات المفتاحية: متطلبات الجودة - القيادات الإدارية - المدارس الحكومية

**Abstract:**

This study examines the effect of decreasing trained administrative leaders on achieving the requirements of total quality in government schools in Riyadh. and whether there are statistic differences among the responses of study sample due to the following variables (qualification degree – practical experience – courses in the field of quality).

For achieving the objectives of this study, a descriptive comparative methodology was used, and a questionnaire as a tool to collect information to evaluate the study objectives. The study society has consisted of (100) person of principals and deputies in government schools in Riyadh.

Findings of the study: principals and deputies approved the negative effects due to shortage of trained management of total quality. There is no statistical variation at level (0.05) between the study individuals regarding the variables.

**Key words:** Quality requirements- administrative leaders - public school

## مقدمة:

شهد العقد الأخير من القرن العشرين أحداثاً متلاحقة تركت بصماتها قسراً أو اختياراً على كثير من النظم التعليمية في المجتمعات المختلفة، وإذا كان التعليم بمؤسساته يعد الركيزة الرئيسة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي دولة، وأهم عوامل استدامتها، فقد أصبحت جودة التعليم المعيار الحقيقي الذي يجب أن تكثف الدولة جهودها لتحقيقه، فهو مطيتها للوصول بها إلى مصاف الدول المتقدمة، وهو بوابتها نحو المستقبل المشرق، "فعن طريق الجودة أصبحت اليابان في مقدمة الدول التي تسيطر على القوة التنافسية في جميع الأسواق الصناعية كما أصبحت رائدة الاقتصاد العالمي والتكنولوجية الحديثة" (عامر، ٢٠٠٥م، ص ٩٩٧). ولا يمكن أن تحقق أصغر وأهم منظومة تعليمية وهي المدرسة التطبيق الناجح للجودة الشاملة إلا عبر القيادة القادرة على إدارتها بكفاءة، فهي بحاجة إلى قيادة إدارية تربوية واعية لأهمية التغيير تمتلك رؤية تطويرية مبدعة، ولديها الكفاءة التي تمكنها من توجيه جهود العاملين نحو إنجاز العمل وفقاً للمعايير المحددة وبطريقة صحيحة من المرة الأولى وفي كل مرة، بما يسهم في تحقيق الجودة الشاملة لجميع العمليات المدرسية" (داغستاني، ١٤٢٨، ص ٣).

ووجود القائد التربوي الذي يمتلك هذه السمات والقادر على تحقيق جودة التعليم تكاد تكون مفقودة على الصعيد المحلي حيث يجمع الخبراء والمعنيون بالهم التربوي على أن أبرز وصمة في التعليم تكمن في تردي نوعيته وجودته فلا يزال التوجه منصباً على التوسع الكمي على حساب الالتفات للكيف، وضبط إجراءاته على كافة الأصعدة والمستويات. ويترتب على تردي جودة التعليم ومخرجاته عدة أمور، أهمها ضعف إنتاجية العمالة، وهن العائد الاقتصادي والاجتماعي للتعليم، وتفشي البطالة بين المتعلمين، وتدهور الأجور الحقيقية للغالبية العظمى (السنبلي، ٢٠٠٤، ص ٣١٣-٣١٥)، مما يؤكد ضرورة الإصلاح والتطوير.

وتظهر الحاجة لتطوير النظام التعليمي وتدريب وتعليم القادة في كافة المستويات الادارية داخل المدرسة وتميرير القوة الكامنة داخل هذه المؤسسة التعليمية خاصة في مدارس التعليم العام التي تعد أساس البناء التربوي، مع تضخم أعداد الطلبة حيث بلغت أعداد الطالبات في هذه المراحل حسب احصائية وزارة التربية والتعليم لعام ١٤٣٦/٥١٤٣٧ (٣٨٧٦٦٦٩) طالبة (<http://www.moe.gov.sa>). في مقابل (١,٠٤٢) في جميع المدارس الحكومية بمنطقة الرياض حسب البطاقة الإحصائية لكافة مدارس البنات، وذلك ما يفوق قدرة كوادر الإدارة المدرسية التي تعاني من نقص التأهيل والتدريب على ضبط الجودة بداخلها.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يواجه التعليم العام في وقتنا الحاضر تحديات لا حصر لها، تفرضها عليه سمات العصر الذي يوصف بأنه عصر المعلوماتية والتكنولوجية، وقد تعددت النظريات التي تم طرحها من أجل التغلب على هذه التحديات والعمل على تطويعها لتكون في خدمة المنظمة والعاملين فيها. ومن هذه النظريات نظرية الجودة الشاملة، والتي ذاع صيتها وأصبحت من الضروريات التي تسعى كافة المؤسسات التعليمية لتطبيقها من أجل تجويد منظومة التعليم بشكل شامل. لذا فإن وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، وضعت ضمن خططها الاستراتيجية بنود نصت على أهمية التحسين المستمر والجودة في الأداء ويسرت كافة السبل لتحقيقها في كافة المؤسسات التعليمية.

وكي يتيسر للمدارس تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بالشكل المطلوب فإنه من الأهمية بمكان أن تتوافر القيادات الواعية والتي تم إعدادها الإعداد الجيد على متطلبات الجودة وكيفية تطبيقها في مدارسها، لكي تكون قادرة على إدارة هذه المتطلبات وكذلك إدارة فريق العمل داخل المدرسة وتأهيله بالتدريب على كيفية القيام بكافة الأعمال المطلوبة. إذ يرى النجار (٢٠٠٠، ص ٣٠٣-٣٠٨) أنه من أجل أن يتم تطبيق مبادئ إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية فإن أحد المعايير اللازم تطبيقها هو " تدريب العاملين بالهيئتين التعليمية والإدارية على تطوير نظم الجودة وضبط فعاليتها وضمان استمراريتها" لذا فإن ضمان معرفة العاملين في المؤسسات التعليمية بقواعد وأسس ومنهجية الجودة هو من الضروريات التي لن يتم التحسين والتطوير الذي تسعى له الجودة الشاملة بدونها. وقد أكدت دراسة العارفة (٥١٤٢٨، ص ٣٤) على أن من المعوقات التي تعوق تطبيق الجودة في المدارس هو عدم توافر الكوادر المؤهلة في مجال إدارة الجودة. وتوصلت دراسة البلاع (٥١٤٢٨، ص ٢٦) إلى أن معظم العاملين في مجال الإدارة على اختلاف مستوياتها تمت من خلال التسلسل الوظيفي دون أي اعتبار لمهاراتهم الإدارية أو الفنية أو خلفيتهم العلمية في هذا الجانب، فأوصت الدراسة بضرورة عقد برامج لإعادة التأهيل للكوادر الإدارية والفنية والهيئة التعليمية بقطاع التعليم العام.

بناءً على ما تقدم فإن هذه الدراسة تسعى للتعرف على التأثيرات التي قد تعوق تحقيق الجودة فيما لو لم تكن القائدات في المدارس مؤهلات تأهيلاً كاملاً لقيادة الجودة داخل مدارسها، من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ١- ما أثر نقص القيادات الإدارية المدربة على تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بالرياض؟

٢- ما الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة على أثر نقص القيادات المدربة على تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدارس، بناءً على المتغيرات التالية: (المؤهل العلمي - الخبرة - الدورات التدريبية في مجال الجودة)؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية التعرف على عوائق تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام في حال كانت القيادات الإدارية غير مدربة التدريب الكافي لإدارة الجودة في هذه المدارس وذلك من خلال:

- ١- التعرف على أثر نقص القيادات الإدارية المدربة على تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض؟
- ٢- التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة على أثر نقص القيادات المدربة على تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المدارس، بناءً على المتغيرات التالية: (المؤهل العلمي - الخبرة - الدورات التدريبية في مجال الجودة)؟

#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من كونها محاولة علمية لسد النقص في ميدان البحث العلمي في مجال جودة التعليم السعودي؛ فعلى حد علم الباحثين فإن هذه الدراسة تعتبر الدراسة الأولى من حيث موضوعها المحدد بتبيان أثر نقص القيادة الفاعلة على تطبيق الجودة الشاملة في مدارس مدينة الرياض، على وجه التحديد. فمن المؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة المهتمين بالجودة التربوية والتعليمية، وأصحاب القرار في الإدارة التعليمية بالمنطقة والوزارة بما تقدمه لهم من نتائج وتوصيات، لسد النقص الحاصل في الهيئة الإدارية بالكفاءات المدربة الواعية بالجودة القادرة على الانجاز والتغيير.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على قياس أثر نقص القيادات الإدارية على تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض. وقد تم تطبيقها على المديرات بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٦-١٤٣٧ هـ.

## مصطلحات الدراسة:

### القيادة الإدارية المدربة:

تعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: القيادة المؤهلة تأهيلاً شاملاً من خلال التدريب على المعارف والمهارات والاتجاهات المعاصرة التي تؤهلها لممارسة العمل القيادي بمفهومه المعاصر والمزودة بأساليب إدارة الجودة ومجالات تطبيقها في الوحدات الإدارية المختلفة.

### إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

تعني تحسين وتطوير الأساليب القيادية والإدارية والعمل على إدخال التغييرات الملائمة والجديدة وإشراك كل أعضاء المدرسة في إحداث ذلك التغيير للتصدي لتحديات العصر والتطورات المتلاحقة وسد حاجات سوق العمل (الحريري، ٢٠١٠، ١٩).

### التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة:

هي جملة الأساليب والإجراءات المنبثقة من ثقافة القيادة التربوية للمدرسة لتحقيق أهدافها من خلال تفويض الصلاحيات للعاملين "معلمين وإداريين" والاستفادة من قدراتهم ومشاركتهم في تحسين الخدمات وتطويرها بصورة مستمرة للوصول إلى أعلى درجات التميز في إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى وبصفة دائمة، وملائمة احتياجات المستفيدين من العملية التعليمية الداخليين (العاملين في المدرسة بمختلف مستوياتهم الوظيفية، والطلاب)، والخارجيين (مستخدمو الخدمات التعليمية، مثل: أولياء الأمور، المجتمع، ومواقع العمل، والجامعات) لتحقيق الرضا عن الخدمات والإنجازات التي تقدمها المدرسة للمجتمع.

### التعريف الإجرائي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة:

هي الاحتياجات والمستلزمات التي من الواجب توفرها لتحقيق التطبيق الناجح والفعال للجودة والتي تتمثل في: الاقتناع بتطبيق الجودة، نشر ثقافة الجودة، التركيز على العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل، توفير قواعد معلومات وبيانات واضحة ومفصلة بحيث يمكن اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، درجة كفاءة العاملين، التدريب على الجودة الشاملة، التركيز على قيادة الجودة، توفير الإمكانيات من خلال توفير القوى العاملة، والآلات، والمواد، ورأس المال، والوسائل اللازمة من أجل تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### التعريف الإجرائي للمدارس الحكومية بمدينة الرياض:

جميع المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم للمراحل الثلاث (الابتدائي - المتوسط - الثانوي) التي تتراوح أعمار طلبتها ما بين ٦-١٨ سنة الواقعة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

### الإطار المفاهيمي للدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتأكيد مفهوم التمكن والقدرة على إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية والعواقب التي قد تطل التطور والتحسين المستمر في المدارس إن لم تكن القيادات الإدارية متمكنة منها. لذا فإن ما سيتم التركيز عليه هو دور هذه القيادات في تحسين الجودة وأهمية تدريبها للقيام بهذه المسؤوليات.

#### ■ دور القيادة الإدارية في تحسين الجودة:

تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في دعم وتنشيط حركة القائمين في الأداء التشغيلي للجودة، وتبدأ القيادة الفعالة في الرؤية القيادية بتحديد أهدافها للسوق وللفرص الموجودة، وتمتد من خلال وضع الاستراتيجيات الكفيلة لتحقيق الميزة التنافسية وصولاً إلى تحقيق نجاح المنظمة وتقديمها وتحسين جودتها، ومن خلال ذلك تعمل القيادة الناجحة على تحسين الجودة على النحو التالي (البيشي، ١٤٣٢هـ) (الحريري، ٢٠١٠) (المليجي، ٢٠١١) (جودة، ٢٠٠٨م):

- إيجاد الوعي بضرورة الحاجة إلى التحسين وإيجاد الفرص الملائمة للتحسين، وجعل تحسين الجودة جزءاً أساسياً من كل وصف وظيفي، وإيجاد البنية الأساسية لتحسين الجودة والتمثلة في تأسيس مجلس للجودة.
- تحديد الأهداف التي تتناسب مع المدرسة لتحسين الجودة. وعلى القائد تجنب بعض الممارسات الخاطئة مثل تحديد الأهداف عشوائياً بدون وجود برامج عمل أو وسائل لتحقيق هذه الأهداف، أو اعتماد المعايير على الأرقام فقط دون وجود إطار زمني أو مواصفات جودة.
- تهيئة مناخ العمل وذلك بإعداد وتأهيل الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية لفهم وقبول مفاهيم وممارسات الجودة الشاملة.
- أنشطة لتحسين الأداء مثل إجراء وتغيير السياسات والمجموعات والميزانية والمعدات والتسهيلات للاتصالات.
- تقديم حلول ذات كفاءة وفعالية عالية للقضاء على المشكلات والوقاية منها وليس فقط معالجتها، ومراجعة التقدم والتطور بصورة منتظمة وعلمية.
- وضع استراتيجية مناسبة لمقاومة التغيير لتمكين فرق العمل من تطبيق الحلول وتهيئة البيئة الإدارية لتبني نظام الجودة، وإعلان النتائج وتقدير وتشجيع الفرق الفائزة.
- تطبيق الحلول والمحافظة عليها، ومراجعة نظام المكافآت وذلك من أجل تعزيز مستوى التحسن، والحفاظ على القوة الدافعة والتوسع وذلك من خلال توسيع خطة العمل لتتضمن أهدافاً جديدة متعلقة بتحسين الجودة.

• تبني الطرق الحديثة للإشراف والتدريب، فمن السهل انتقاد الآخرين بهدف الانتقاد، ولكن الأفضل هو اتباع ما يسمى بالنقد البناء، المطلوب الاعتراف بالإنجاز في حالة وجود إنجاز معين وإعلانه أمام باقي العاملين والمهتمين، فالاعتراف بالإنجاز من الحوافز المعنوية التي لها تأثير على أداء الفرد. كما أن من المهم بذل عناية أكبر لتنفيذ برامج تدريبية جيدة للعاملين حتى يستطيعوا أداء أعمالهم بالشكل الأفضل.

• تنمية وتطوير الخبراء في المنظمة والعمل على الاحتفاظ بهم، أن من المهم توفير عوامل الاستقرار الوظيفي لهؤلاء الخبراء وتدريبهم وتشجيعهم على العمل وإفراح المجال أمامهم للمشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

أهمية تدريب وتأهيل القيادات الإدارية أو الكادر الإداري في المدارس وأثره على تحسين مستوى الأداء:

لكي تقوم القيادات المدرسية بدورها كما يجب فإنه لا بد من التأهيل والتدريب له، حيث يساهم التدريب في تنمية المعرفة الإدارية والذاتية للقيادات الإدارية من خلال البرامج والدورات التدريبية التي يلتحق بها القادة والمديرين والتي تهدف إلى صقل إمكانيات وقدرات المتدرب وتزويده بأنماط سلوكية جديدة تتناسب مع متطلبات العمل ومع قدرات الفرد. ولا شك أن تدريب العاملين يساهم في تنمية قدراتهم وكفاءتهم، وقد أوضح مصطفى الدوافع والأسباب التي تزيد من أهمية التدريب في تأهيل القيادات في النقاط التالية:

١- ضعف قدرة الموظف على أداء العمل: أو أنه لا يتقنه بالصورة المطلوبة: وربما يكون السبب عدم تعرض الموظف لهذه الخبرة سابقاً، كونه جديداً في وظيفته، وقد يرى متخذ القرار أن الخبرة خير مدرب، وأن ممارسة الموظفين لعملهم تعلمهم على القيام بواجباتهم، لكن الأسلوب غير علمي، ولا يحقق الفعالية في الأداء؛ لأن الموظف الجديد قد يتعلم أداء بعض المهام بشكل خاطئ، مما يشكل مزيداً من الخسائر للمنظمات؛ لذلك فإن من مصلحة الموظف، ومصلحة التنظيم، إشراك العاملين في برامج تدريبية، ليتعلموا القيام بالأعمال بالطريقة المثلى. ويساعد التدريب على قيام الموظفين بأداء أعمالهم على أساس صحيح، ويساعد أيضاً على زيادة الإنتاج وتوفير الوقت الضائع.

٢- أداء الموظفين للعمل بصورة خاطئة: ويمكن الاستدلال على ذلك، من خلال تعرف عدد الأخطاء المرتكبة، ودرجة تكرارها؛ لذلك نجد ضرورة، وحاجة ملحة للتدريب؛ للتخلص من هذه الأخطاء، والوصول إلى مرحلة يقوم بها الموظفون بأداء أعمالهم بصورة صحيحة.

٣- عند حدوث تغيير في تكنولوجيا العمل، أو أساليبه، أو في السلوك الذي تتطلبه جودة الأداء؛ مما يستدعي توافر مهارات جديدة غير متوافرة لدى العاملين (مصطفى، ١٤٢٥هـ، ص ٤٧).

ويمكن الاستعانة ببعض المؤشرات لتقويم أثر تدريب وتأهيل القيادات على تحسين مستوى الأداء، وأهمها (Kennedy,2009,P.8-9):

(١) في مجال النواحي السلوكية: درجة التعاون بين أفراد المنظمة، استغلال وقت العمل، مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بالمؤسسة، الولاء للمنظمة والرؤساء، الإحساس بالمسئولية والمحافظة على أموال المنظمة.

(٢) في مجال الأداء والإنتاج: معدل إنتاج كل فرد، درجة الجودة للمنتج أو للعمل إذا كان إدارياً، مقدار التالف نتيجة سوء الأداء، مقدار الأعطال التي تحدث في الآلات كما ونوعاً وتكلفة إصلاح هذه الأعطال، طرق العمل المتبعة وهل هي من أحدث الطرق.

(٣) في مجال المعارف والخبرات: درجة إلمام العاملين بوسائل العمل من الناحيتين الفنية والتخصصية، وذلك من حيث درجة إلمام العاملين باللوائح والقوانين وكيفية تطبيقهم لها، ودرجة إلمام العاملين بأحدث النظريات في مجال تخصصهم ومستوى تطبيقهم للنظريات في ميدان العمل، ومستوى دقة القرارات ومدى مشاركة المختصين في اتخاذ القرار، والمقدرة التنظيمية للقياديين وسلامة التيار التنظيمي، وسرعة توصيل الأوامر والقرارات من القمة إلى القاعدة ودرجة سهولة سريان المعلومات، ودرجة إلمام الرؤساء والقياديين للعلاقات الإنسانية في مجال العمل.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن دوافع الحاجة إلى تدريب وتأهيل القيادات الإدارية يرجع إلى توفير مزايا لكل من الأفراد والمنظمة، دون أن تكون هذه المزايا التي يحصل عليها أي من الطرفين على حساب الآخر، كما أن الغاية من إجراء التدريب للقيادات الإدارية تتحدد في تطوير وتنمية الفعالية الإنتاجية عند الموظف، فإذا ازدادت الإنتاجية فإن الكفاءة والفعالية الكليتين للمنظمة يزدادان، وبالتالي تصبح المنظمة قادرة على بلوغ الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وبالتالي تصبح عضواً نافعاً في المجتمع، قادراً على تحمل مسؤولياتها في المجتمع. أي أن دوافع الحاجة لتدريب القيادات الإدارية ترتبط بما يوفره للفرد من معرفة ومعلومات وخبرات ومهارات تؤدي إلى إكسابه الثقة بالنفس، والقدرة على العمل بجودة وإتقان وتنمية اتجاهات إيجابية نحو العمل، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية (عبيدات، ٢٠٠٧، ص ٥٩).

## الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات حول تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في التعليم، والتي لها علاقة بأبعاد موضوع الدراسة الحالية، ولكنها تختلف من حيث الهدف الرئيس وبعد البحث المتأني في الدراسات السابقة لم تتمكن الباحثين من الحصول على أبحاث حديثة تتعلق بموضوع الدراسة الحالية. لذا فقد تم استعراض ما تم دراسته عبر السنوات الماضية ويتصل في بعض أبعاده بالبحث الحالي.

-دراسة العارفة وقران (١٤٢٨هـ) والتي هدفت لتعرف معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام من وجهة نظر المسؤولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية، وتم تطبيقها على عينة قوامها (٣٥٨) فرداً وتوصلت الدراسة إلى أن هناك معوقات تتعلق بالإدارة التعليمية ومنها عدم توفر الكوادر المؤهلة في مجال إدارة الجودة. هناك معوقات تتعلق بالبيئة المدرسية أهمها عدم توفر ميزانية كافية وضعف الصيانة الدورية. ومعوقات تتعلق بالمقررات الدراسية ومنها عدم قدرة المقررات على إكساب الطلاب مهارة حل المشكلات وقلة التطبيقات العملية والمهارية. معوقات تتعلق بالمعلم أهمها عزوف المعلم عن حضور البرامج التدريبية وعدم قدرته على توظيف التقنيات الحديثة في التدريس. معوقات متعلقة بالطلاب أهمها ضعف دافعية الطلاب للتعليم والتعليم وتدني رضاهم عن واقعهم التربوي والتعليمي.

-دراسة آل مداوي (٢٠٠٧م): والتي هدفت التعرف على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وتكونت عينة الدراسة من (١١٢) مدير ومديرة ووكيل ووكيلة مدرسة بمدينة أبها في منطقة عسير. وكان من نتائجها أن أهم المتطلبات الأساسية التي تساعد الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية على تطبيق الجودة الشاملة تمثلت بالتالي: نشر ثقافة الجودة الشاملة، مراقبة تطبيق الجودة الشاملة، القيادة الفعالة، التطوير التنظيمي، تشكيل فرق العمل، التدريب المستمر، تقويم أداء العاملين، الاتصال الفعال، تخطيط الجودة. ومن المعوقات التي تعيق تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية عدم وضوح رسالة الجودة الشاملة لدى القيادات العليا، الافتقار إلى وجود فرق عمل تسعى لتحقيق أهداف الجودة، ضعف أساليب تقويم أداء العاملين، وغياب التخطيط المستقبلي لتطبيق الجودة.

دراسة العسيلي (٢٠٠٧م): وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تقدير فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل. تكونت عينة الدراسة من (٢٥٦) مديراً ومعلمًا من المدارس الثانوية في مدينة الخليل/ فلسطين، وتوصلت

الدراسة إلى أن متوسط تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس كانت متوسطة بشكل عام، وكانت مرتفعة في مجال التخطيط الاستراتيجي، بينما كانت منخفضة في مجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

- دراسة مورتون (Morton, 2008): هدفت الدراسة إلى اختبار النتائج المتوقعة لبرنامج تدريب داخلي يركز على تطوير القيادة في مؤسسة ما بعد الثانوية. واختارت الدراسة "برنامج تطوير القيادة الإدارية" الذي استضافته جامعة ميسوري، وتم إجراء مقابلات نوعية معمقة مع المشاركين الذين أنهوا البرنامج والمشرفين الذين أشرفوا على هؤلاء المشاركين في محل العمل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أشارت المعطيات إلى أن النتائج المتوقعة لدى المشاركين في برنامج تطوير القيادة الإدارية ومشرفيهم، ذات طبيعة إيجابية، مع فروق ملحوظة في أداء المشاركين. وأشارت النتائج المتوقعة إلى أن موظفي جامعة ميسوري الذين أنهوا برنامج تطوير القيادة الإدارية أكثر انخراطاً في المشاركة في أنشطة الجامعة وأكثر انتماءً لها، كما أنهم يتمتعون برضى وظيفي أكبر، كما أنهم - وفقاً لما ذكره مشرفوهم - زاد أدائهم الكلي. أظهرت المعطيات أن برنامج تطوير القيادة الإدارية له تأثير مرغوب على موظفي الجامعة من حيث الرغبة في استمرارهم بالخدمة وزيادة انتمائهم وتكريسهم للجامعة.

- دراسة جونسون وآخرون (Johnson et al, 2012): هدفت الدراسة إلى بحث تصورات المعلمين والمربين حول القيادة الإدارية، في كل مراحل ونواحي عملية إعادة الهيكلة المدرسية، في ضوء ما تتحمله القيادات المدرسية في الوقت الراهن من مسؤوليات حساسة إزاء الإصلاح ومبادرات إعادة الهيكلة بما يصب في صالح الطلاب. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن إجمالها كما يلي: ذكر ٩١% من المعلمين الذين خضعوا للاستطلاع أن الحاجة إلى الإصلاح المدرسي مهمة بالنسبة للمعلمين، على المستوى المحلي، وعلى مستوى الولاية، وعلى مستوى الدولة. ٩٢% من المعلمين الذين استطلعت آراؤهم فضلوا أسلوب القيادة التعاونية. ٨٢% من المعلمين الذين استطلعت آراؤهم يرون أن إعداد منسقين إداريين مفيد في عملية إعادة الهيكلة، في مقابل ٥٦% يرون أن المفيد في هذه العملية هو إعداد قيادة عليا. ٧٥% من المعلمين يرون أن الإداريين في مدارسهم كان لهم أثر كبير وفعال أثناء إعادة هيكلة المدرسة.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة يلاحظ اتفاق الدراسة الحالية مع دراسة (العارفة وقران، ١٤٢٨هـ) في عدم توفر الكوادر المؤهلة في مجال إدارة الجودة و عدم وجود التدريب قبل البدء بتطبيق معايير الجودة في المدرسة، كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (آل مداوي، ٢٠٠٧م) في المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتفق كذلك مع دراسة (مورتون، ٢٠٠٨م) ودراسة (جونسون، ٢٠١٢م) في أهمية القيادة الإدارية في المدارس ودورها في الرفع من كفاءة وجودة العمل في المؤسسات التي تتطلب قيادة إدارية وتربوية وأهمية تدريبها وإعدادها وأثر هذا التدريب على فعالية تطبيق عمليات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية، وتتفق مع دراسة (العسيلي، ٢٠٠٧م) في ضرورة إتاحة فرص التدريب والتنمية المهنية لتحقيق متطلبات الجودة، واتفقت معها على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المستجيبين باستخدام نموذج معايير الجودة الشاملة لبيان درجة أثر فعالية الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الخبرة في مجال الإدارة، في حين تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في إظهار أهمية التدريب على مهارات الجودة ومتطلباتها وأثر عدم الاهتمام به على أداء الإدارة وعدم قدرتها على تحقيق ما هو مطلوب منها، و بيان حجم أثر نقص الكوادر الادارية المدرية تدريبيا كافيا في مجال تطبيق الجودة الشاملة على تحقيق متطلبات تطبيقها في المدارس الحكومية، حيث يستفاد من توضيح حجم المشكلة التي تعاني منها إدارات المدارس في سرعة المبادرة إلى إيجاد استراتيجية تساهم في دعم ادارات المدارس بالكوادر الادارية المؤهلة بوسائل مختلفة ذات كفاءة وفعالية أكبر والاهتمام بالتدريب خاصة فيما يتعلق بالجوانب التطبيقية.

### - منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، لمناسبتها لموضوعها، "حيث يعتمد هذا المنهج كما ذكر عبيدات على دراسة الواقع، ويهتم بوصف الظاهرة التي يريد دراستها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو كميًا. ومقارنة الظاهرة تبعاً لعدد من المتغيرات الديموغرافية (عبيدات، ٢٠١٢).

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرات بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض والبالغ عددهن ١٠٠٠مديرة، بعد استبعاد مديرات تحفيظ القرآن والأمية.

### عينة الدراسة:

تم سحب عينة عشوائية منتظمة تمثل (٢٠) مديرة ووكيلة من جميع الإدارات التعليمية المختلفة بمدينة الرياض وعددها (٥) إدارات (شمال - جنوب - غرب - شرق - وسط) الرياض. وبهذا تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) مديرة بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض.

### - الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة متمثلة في: (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية في مجال الجودة)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص عينة الدراسة على النحو التالي:

#### جدول رقم (١)

توزيع العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة (ن=١٠٠)

المتغير	المستويات	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	البكالوريوس	86	86.0
	الدبلوم العالي	7	7.0
	الماجستير	٠	٠
	الدكتوراه	٠	٠
	الدبلوم	٧	٧
سنوات الخبرة	أقل من ٣ سنوات	9	9.0
	من ٣ سنوات - أقل من ٦ سنوات	8	8.0
	من ٦ سنوات - أقل من ٩ سنوات	2	2.0
	من ٩ سنوات - الي أقل من ١٢ سنة	4	4.0
	من ١٢ سنة فأكثر	77	77.0
الدورات التدريبية في مجال الجودة	لا يوجد	43	43.0
	دورة واحدة	18	18.0
	دورتان	8	8.0
	ثلاث دورات	6	6.0
	أربع دورات	25	25.0

من الجدول السابق يتضح بأن الغالبية العظمى بنسبة (٨٦%) من العينة مؤهلين درجة البكالوريوس وهذا يعنى بأن نسبة الوعي العلمي لديهن مرتفعة، وأن نسبة (٧٧%) منهن لديهن خبرة ١٢ سنة فأكثر وأن أقل نسبة كانت (٢%) من ٦ سنوات الى أقل من ٩ سنوات، وهذا يدل على أن أقل نسبة موجودة تدل على أنه لديهن خبرة جيدة في الإدارة المدرسية، وقد اتضح بأن أغلب أفراد العينة لم تحصل على دورات في مجال الجودة وبلغت نسبتهم (٤٣%)، وهذا يعنى بأنه يوجد حاجة للتدريب لدى هذه النسبة الكبيرة من المديرات.

#### أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات عن أثر نقص القيادات الإدارية المدربة على تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض من عينة المديرات والوكيلات بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض. تكونت الاستبانة من جزأين الأول ويتضمن البيانات الشخصية عن العينة والثاني عن أثر نقص القيادات الإدارية المدربة على تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض.

#### الدراسة الاستطلاعية:

للتأكد من مدى ملائمة الاستبانة للقياس والاستخدام تم إجراء تجربة استطلاعية للتأكد من الصدق والثبات للاستبانة على عينة مكونة من (٢٠) من المديرات للتأكد من صحة الصياغة للبنود ومدى فهم أفراد العينة لها وكانت النتائج كما يلي:

#### أ- الصدق:

تم حساب درجة الارتباط بمعامل ارتباط بيرسون بين بنود الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وتتضح نتائج الصدق بالجدول التالي:

جدول (٢) يوضح معاملات الصدف لبنود الاستبانة

م	البنود	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	م	البنود	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
١	تفعيل سياسة الجودة دون الامام بطرقها الصحيحة	** .531	١٣	اختيار المنسقة المناسبة لتسيير الجودة في المدرسة	** .744
٢	التخطيط لتلبية حاجات المستفيدات في المدرسة	** .659	١٤	إعداد خطة تفصيلية لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المدرسة بصياغة سهلة ومفهومة للجميع	** .774
٣	مشاركة جميع أفراد المجتمع المدرسي في التخطيط للجودة	** .524	١٥	تدريب جميع منسوبات المدرسة على أساليب الاتصال والعلاقات الإنسانية	** .799
٤	العجز عن توضيح مفهوم الجودة لجميع العاملين عبر تطبيقات ممثلة	** .421	١٦	تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر	** .754
٥	تشجيع جميع العاملين على تقديم الأفكار الهادفة	** .691	١٧	تنمية اتجاهات إيجابية نحو العمل لدى المجتمع المدرسي	** .789
٦	الاهتمام بتحديد احتياجات التدريب	** .826	١٨	وضع برامج تدريبية عن الجودة الشاملة بعيدة عن الواقع العملي	** .694
٧	مراجعة فاعلية التدريب	** .775	١٩	التأكيد على أهمية إيجاد ثقافة الوقاية من الأخطاء	** .703
٨	استمرار البحث في تحسين المدخلات والعمليات والمخرجات	** .630	٢٠	التنبؤ بالمشكلات المتوقعة في المستقبل وتفاديها بدلاً من انتظار حدوثها	** .755

م	البنود	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	م	البنود	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
				في المدرسة	
٩	التدريب على أساليب فرق العمل واتخاذ القرارات الجماعية	** .823	٢١	تحفيز البيئة الإبداعية للعاملات في المدرسة	** .722
١٠	تحديد الموارد اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة في المدرسة	** .753	٢٢	تمكين العاملات من تنفيذ التغيرات الإيجابية	** .817
١١	الأخذ بمبدأ التحفيز الجماعي (معنويا وماديا)	** .556	٢٣	تفويض الصلاحيات لتطوير أداء العمل	** .733
١٢	الاستفادة من النجاحات التي تم تحقيقها وتعميمها على باقي العمليات	** .697			

\*\* دال عند مستوى معنوية ٠,٠١

ويتضح من هذا الجدول أن البنود تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق إذ تتراوح معاملات الارتباط بين البنود والدرجة الكلية للمقياس بين (٠,٤٢ - ٠,٨٢٦)، وجميعها دالة عند مستوى دلالة احصائية (٠,٠١)، مما يشير إلى توفر معاملات صدق مقبولة واتساق داخل بنود الاستبيان.

#### ب- الثبات:

وللتأكد من ثبات المقياس تم حساب معاملات الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ للاتساق بين بنود الاستبانة وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٣) يوضح معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحور الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان
٠,٩٥	أثر نقص القيادات الإدارية المدرسية على تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض

ويتضح من تلك النتائج أن معامل الثبات للمحور بلغت (٠.٩٥) وهي معامل قوي، مما يشير إلى تمتع الاستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات تجعلنا نثق في نتائجه.

### نتائج الدراسة وتحليلها:

#### السؤال الأول:

ما أثر نقص القيادات الادارية المدربة على تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب كذلك حساب تكرارات الاستجابات والنسب لكل اختيار من درجات الموافقة على العبارات.

جدول (٤) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتكرارات ونسب الموافقة على بنود الاستبانة

م	العبارات	تكرار/ نسبة	درجة الموافقة على العبارة					الانحراف المتوسط المتوسط الحسابي	الترتيب
			درجة كبيرة متوسطة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدا	درجة كبيرة جدا		
نقص وجود إدارة مدربة على ادارة الجودة الشاملة يؤدي إلى الضعف في:									
١	تفعيل سياسة الجودة	ك	٣٠	٣٩	٢٥	٥	١	3.92	١
		ن	٣٠	٣٩	٢٥	٥	١		
٢	التخطيط لتلبية حاجات المستفيدات في المدرسة	ك	٢٢	٤٠	٢٥	١٢	١	3.70	١١
		ن	٢٢	٤٠	٢٥	١٢	١		
٣	مشاركة جميع أفراد المجتمع المدرسي في التخطيط للجودة	ك	٢٣	٣٦	٢٤	١٢	٥	3.60	١٩
		ن	٢٣	٣٦	٢٤	١٢	٥		
٤	العجز عن توضيح مفهوم الجودة لجميع العاملين عبر تطبيقات ممثلة	ك	٢٩	٣٥	٢٦	٧	٣	3.80	٣
		ن	٢٩	٣٥	٢٦	٧	٣		
٥	تشجيع جميع	ك	٢٧	٣٣	٢٧	٩	٤	3.70	١٠

م	العبارات	درجة الموافقة على العبارة								
		تكرار/ نسبة	درجة كبيرة جدا	درجة متوسطة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدا			
								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	العاملات على تقديم الأفكار الهادفة	ن	٢٧	٣٣	٢٧	٩	٤			
٦	الاهتمام بتحديد احتياجات التدريب	ك	٢٨	٣١	٣٣	٤	٤	1.04	3.75	٦
٧	مراجعة فاعلية التدريب	ك	١٥	٤٦	٢٨	١١	٠	.87	3.65	١٥
٨	استمرار البحث في تحسين المدخلات والعمليات والمخرجات في المدرسة	ك	١٥	٥٢	٢٧	٥	١	.81	3.75	٥
٩	التدريب على أساليب فرق العمل واتخاذ القرارات الجماعية	ك	٢٧	٣٢	٢٩	٩	٣	1.06	3.71	٩
١٠	تحديد الموارد اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة في المدرسة	ك	٢٣	٣٨	٢٣	١١	٥	1.11	3.63	١٧
١١	الأخذ بمبدأ التحفيز الجماعي (معنويا وماديا)	ك	١٩	٣٨	٢٨	١٣	٢	1.01	3.59	٢٠
١٢	الاستفادة من النجاحات التي تم تحقيقها وتعميمها على باقي العمليات	ك	٢٢	٤٠	٣١	٣	٤	.97	3.73	٧
١٣	اختيار المنسقة المناسبة لتسيير الجودة في المدرسة	ك	٣٣	٣٦	١٥	١٠	٦	1.18	3.80	٢
١٤	إعداد خطة تفصيلية	ك	٣٠	٣٠	٢٨	١٣	٢	1.14	3.72	٨

م	العبارات	درجة الموافقة على العبارة					
		تكرار/ نسبة	درجة كبيرة جدا	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدا	المتوسط الحسابي
	لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المدرسة بصياغة سهلة ومفهومة للجميع	ن	٣٠	٣٠	٢٨	١٣	٢
١٥	تدريب جميع منسوبات المدرسة على أساليب الاتصال والعلاقات الإنسانية	ك	٢٦	٣٦	٢٨	٦	3.64
		ن	٢٦	٣٦	٢٨	٦	
١٦	تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد والأساليب بشكل مستمر	ك	١٢	٤٨	٢٩	١٠	3.60
		ن	١٢	٤٨	٢٩	١٠	
١٧	تنمية اتجاهات ايجابية نحو العمل لدى المجتمع المدرسي	ك	١٠	٥٣	٢٦	٨	3.59
		ن	١٠	٥٣	٢٦	٨	
١٨	وضع برامج تدريبية عن الجودة الشاملة بعيدة عن الواقع العملي	ك	١٨	٣٠	٣٣	١٢	3.40
		ن	١٨	٣٠	٣٣	١٢	
١٩	التأكيد على أهمية إيجاد ثقافة الوقاية من الأخطاء	ك	١٦	٤٥	٣٢	٣	3.66
		ن	١٦	٤٥	٣٢	٣	
٢٢	التنبؤ بالمشكلات	ك	٢٠	٣٥	٢٩	١٥	3.58
٢٢	١.01	3.58	١	١٥	٢٩	٣٥	٢٠

م	العبارات	درجة الموافقة على العبارة					
		تكرار/ نسبة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا	المتوسط الحسابي
			٢٠	٣٥	٢٩	١٥	
	المتوقعة في المستقبل وتفاديها بدلاً من انتظار حدوثها	ن	٢٠	٣٥	٢٩	١٥	١
٢١	تحفيز البيئة الإبداعية للعمليات في المدرسة	ك	١٧	٤٦	٢٨	٠	١٠
		ن	١٧	٤٦	٢٨	٠	١٠
٢٢	تمكين العمليات من تنفيذ التغييرات الإيجابية	ك	٢١	٤٦	٢٥	٧	١
		ن	٢١	٤٦	٢٥	٧	١
٢٣	تفويض الصلاحيات لتطوير أداء العمل	ك	٢١	٤٤	٢٢	٦	٧
		ن	٢١	٤٤	٢٢	٦	٧
المتوسط العام							٣,٦٨
							١,٠١

ويتضح من النتائج أن المتوسط الحسابي لاستجابة المديرات على بنود استبانة إثر نقص القيادات الإدارية المدربة على تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بلغ (٣,٦٨) مما يشير إلى موافقة المديرات على الآثار السلبية لنقص وجود إدارة مدربة للجودة الشاملة. وجاءت جميع بنود هذا المحور في فئة الموافقة عليها من قبل المديرات مما يدل على أهميتها في حالة عدم توفر قيادة مدربة لممارسة الجودة الشاملة وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة (تفعيل سياسة الجودة (٣,٩٢) ثم جاءت عبارة (نقص القيادة الفاعلة يؤدي إلى العجز عن توضيح مفهوم الجودة لجميع العاملين عبر تطبيقات ممثلة) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٨٠)، تؤيد هذه النتيجة ما رمت إليه الدراسة من أن نقص القيادات المدربة على إدارة الجودة يعتبر معوقاً لسير تجويد الأداء في المدرسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العارفة (٥١٤٢٨) من أن من المعوقات المتعلقة بالإدارة هي عدم توفر الكوادر المؤهلة في مجال إدارة الجودة. في حين جاءت عبارة (تنمية اتجاهات إيجابية نحو العمل لدى المجتمع المدرسي) في المرتبة الواحدة والعشرين بمتوسط حسابي (٣,٥٩) وعبارة (وضع برامج تدريبية عن الجودة الشاملة بعيدة عن الواقع العملي) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٤٠)

وهذا ليس من المستغرب بالنسبة للباحثين، فأولاً من المفترض أن من صفات القائد الناجح أن يكون قادراً على تنمية اتجاهات إيجابية لدى العاملين بغض النظر كونها نحو الجودة أو غيرها، لذا لم تعتبرها المديرات أنها من العوائق الأولية. أما ما هو مستغرب بالنسبة للباحثين فهو أن وضع برامج بعيدة عن الواقع العملي أتت بالمرتبة الأخيرة فهذا يثير التساؤل، ذلك أنه يعتبر من الطبيعي أنه في حالة عدم قدرة القادة على إدارة الجودة في المدرسة وعدم معرفتها الكاملة بكيفية إعداد البرامج بطريقة كفوة أن تكون هذه البرامج التي تم إعدادها بها من النقص ما يجعلها بعيدة عن الواقع الفعلي!

#### السؤال الثاني:

ما الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور بناءً على المتغيرات التالية (المؤهل العلمي - الخبرة - الدورات في مجال الجودة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الاحادي الاتجاه لتحديد الفروق بين فئات المتغيرات المختلفة في إدراك المديرات لأثر النقص في القيادات الإدارية المدربة على تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض.

#### ١- المؤهل العلمي

لتحديد الفروق في استجابات المديرات على بنود الاستبانة تبعا لمتغير المؤهل العلمي جاءت نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي كما بالجدول التالي:

جدول (٥) نتائج اختبار تحليل التباين تبعا لفئات متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة ف	دالاتها
بين المجموعات	151.81	2	75.90	.282	.755
داخل المجموعات	26106.63	97	269.14		
الاجمالي	26258.44	99			

أشارت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي إلى أنه لا يوجد فرق دال احصائيا بين ذوات المؤهلات العلمية المختلفة في درجة الاستجابة على بنود الاستبانة فكانت (قيمة ف = ٠,٢٨٢ غير دالة احصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٥) مما يعني أنه مهما كانت درجة تعليم مديرات المدرسة لا يختلف ادراكهن لأثار نقص القيادات المدربة على تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض.

#### ٢- سنوات الخبرة:

لتحديد الفروق في استجابات المديرات على بنود الاستبانة تبعا لمتغير سنوات الخبرة و جاءت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي كما بالجدول التالي:

جدول (٦) نتائج اختبار تحليل التباين تبعا لفئات متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة ف	دالاتها
بين المجموعات	967.99	4	242.00	.909	.462
داخل المجموعات	25290.45	95	266.22		
الاجمالي	26258.44	99			

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي إلى أنه لا يوجد فرق دال احصائيا بين ذوات سنوات الخبرة المختلفة في درجة الاستجابة على بنود الاستبانة فكانت (قيمة ف = ٠,٩٠٩ غير دالة احصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٥) مما يعني أنه مهما تباينت سنوات خبرة مديرات المدرسة لا يختلف ادراكهن لأثر نقص القيادات المدربة على تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض.

### ٣- الدورات في مجال الجودة:

لتحديد الفروق في استجابات المديرات على بنود الاستبانة تبعا لمتغير عدد الدورات التي حصلن عليها في مجال الجودة وجاءت نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي كما بالجدول التالي:

جدول (٧) نتائج اختبار تحليل التباين تبعا لمتغير عدد الدورات في مجال الجودة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة ف	دالاتها
بين المجموعات	527.58	4	131.90	.487	.745
داخل المجموعات	25730.86	95	270.85		
الاجمالي	26258.44	99			

أشارت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي إلى أنه لا يوجد فرق دال احصائيا بين من حصلن على دورات تدريبية في مجال الجودة اي كان عددها ومن لم يحصلن عليها في الدرجة على بنود الاستبانة فكانت (قيمة ف = ٠,٤٨٧ غير دال احصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠٥) مما يعني أنه لا يهم أن تحصل المديرات على دورات في مجال الجودة حتى تدرك المديرية الآثار الناتجة عن نقص القيادات المدربة علي تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض. مما يشير إلى أن

متطلبات الجودة ضرورة تدركها المديرات بالمدارس بغض النظر عن الحصول على دورات في مجال الجودة.

وتتفق تلك النتائج مع دراسة العسيلي (٢٠٠٧م) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير مديري ومعلمي المدارس نحو فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة في مدينة الخليل باختلاف فئة المستجيب، والجنس، وسنوات الخبرة. ودراسة أبو عبده (٢٠١٠م) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها، تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والتخصص، والسلطة المشرفة. بينما ظهر لسنوات الخبرة إثر لديهم على العكس من الدراسة الحالية.

#### التوصيات:

توصلت الدراسة إلى موافقة أفراد العينة من مديرات المدارس على الآثار السلبية لنقص وجود إدارة مدرية على تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عليه توصي الدراسة بالتالي:

- توصلت الدراسة إلى موافقة المديرات على أن نقص وجود إدارة مدرية على الجودة الشاملة يؤدي الى ضعف اختيار المنسقة المناسبة لتسيير الجودة في المدرسة وبناء عليه توصي الدراسة بضرورة الرفع للإدارات التربوية لتزويد المدارس بأعضاء هيئة ادارية من ذوي الكفاءات المدربة الواعية بالجودة القادرة على الاتجاز والتغيير. ورفع مستوى الاهتمام بالبحوث القائمة على مفهوم الجودة في العملية التربوية بمستوياتها المختلفة من خلال اجراء الدراسات حول المشكلات التي تعيق تطبيق الجودة وسبل حلها. بالإضافة إلى نشر ثقافة الجودة في الملتقيات التربوية والمدارس والادارات التربوية من خلال البرامج والأنشطة والمؤتمرات والندوات.
- وتوصلت الدراسة إلى أن نقص القيادة المدربة للجودة الشاملة يؤدي الى ضعف تفعيل سياسة الجودة دون الإلمام بطرقها الصحيحة وبناء عليه توصي الدراسة بضرورة تقديم برامج تدريبية فاعلة للمديرات اللاتي يكلفن بالقيام بتطبيق الجودة الشاملة في المدارس.

- توصلت الدراسة إلى موافقة المديرات أن من آثار نقص وجود ادارة مدربة للجودة الشاملة ضعف اختيار المنسقة المناسبة لتسيير الجودة في المدرسة وبناء عليه توصى الدراسة بضرورة توفير محكات اختيار فعالة قائمة على اختيار القيادة المؤهلة علما وعملا وتدريباً والتي تمتلك الدراية والحكمة والقرار السليم والتي اكتسبت من خلال التدريب المعارف والمهارات والاتجاهات المعاصرة التي تؤهلهم لممارسة العمل القيادي بمفهومه المعاصر.
- وتوصلت الدراسة إلى موافقة المديرات أن من آثار نقص وجود ادارة مدربة للجودة الشاملة ضعف استمرار البحث في تحسين المدخلات والعمليات والمخرجات في المدرسة وبناء عليه توصى الدراسة بأهمية تزويد القيادات بأساليب الادارة الحديثة ومجالات التطبيق في الوحدات الادارية المختلفة.
- وتوصلت الدراسة إلى موافقة المديرات أن من آثار نقص وجود ادارة مدربة للجودة الشاملة عدم التدريب على أساليب فرق العمل واتخاذ القرارات الجماعية وبناء عليه توصى الدراسة بضرورة التدريب والتعليم المستمر لمن يتولى القيادة بالمؤسسة التربوية.
- وتوصلت الدراسة إلى موافقة المديرات أن من آثار نقص وجود ادارة مدربة للجودة الشاملة يؤدي إلى عدم إعداد خطة تفصيلية لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المدرسة بصياغة سهلة ومفهومة للجميع وبناء عليه توصى الدراسة بالتحسين المستمر للعمليات الادارية داخل المؤسسات التعليمية والمدارس.

## المراجع

- إحصائية أعداد الطلبة لعام ١٤٣٦ - ١٤٣٧ هـ تم استرجاعها بتاريخ ١٦ / ٥ / ١٤٣٦ هـ على الرابط [www.moe.gov.sa](http://www.moe.gov.sa)
- آل مداوي، عبير محفوظ محمد. (٢٠٠٧م) متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه. قسم التربية وعلم النفس، الأقسام الأدبية، كلية التربية للبنات، جامعة الملك خالد: أبها.
- البلاغ، فوزية بنت محمد بن صالح. (١٤٢٨). استراتيجية مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق الجودة في التعليم العام السعودي في ضوء مبادئ الجودة الشاملة. ورقة عمل مقدمة في اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) بريدة، القصيم، الجودة في التعليم العام. ٢٨-٢٩/٤/١٤٢٨ هـ.
- البيشي، محمد بن ناصر. (١٤٣٢). عمليات الجودة وتحسين مخرجات العمل. مؤتمر عن الجودة ومخرجات العمل المنعقد في جامعة المجمعة. ١٩/٤/١٤٣٢ هـ.
- جودة، محفوظ أحمد. (٢٠٠٨م). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. ط ٣، عمان: دار وائل لنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة عمر. (٢٠١٠). القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع

- داغستاني، محمد بن كامل بن محمد. القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة. ورقة عمل مقدمة في اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي. الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمدينة المنورة. ٢٦ - ٢٨ / ٤ / ١٤٢٨هـ.
- السنبل، عبد العزيز بن عبد الله. (٢٠٠٤). التربية والتعليم في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين. دمشق: منشورات وزارة الثقافة.
- العارفة، عبد اللطيف عبد الله؛ قران، أحمد عبد الله.. معوقات تطبيق الجودة في التعليم العام من وجهة نظر المسؤولين والمشرفين التربويين ومديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية. دراسة مقدمة للمؤتمر الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية -الجودة في التعليم- جامعة القصيم- بريدة -٢٨-٢٩/٤/١٤٢٨هـ.
- عامر، ناصر محمد. (٢٠٠٥م). معوقات تأهيل الإدارة المدرسية في مصر للأيزو، وإمكانية الاستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة للتغلب على هذه المعوقات. بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثالث عشر "الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. كلية التربية ببنى سويف. جامعة القاهرة
- عبيدات، ذوقان. (٢٠١١). البحث العلمي مفهومة وأدواته وأساليبه. عمان: إشرافات للنشر والتوزيع.
- عبيدات، سهيل أحمد. (٢٠٠٧م). القيادة: أساسيات، نظريات، مفاهيم. إريد: عالم الكتب الحديثة.
- العسيلي، رجاء زهير خالد. (٢٠٠٧م). تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل. جامعة القدس المفتوحة. مجلة العلوم التربوية والنفسية - ع ٥. جامعة البحرين.
- مصطفى، هاني محمود رشدي. (٢٠٠٥م). بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية. ط ١، الرياض: دار جرير للنشر والتوزيع.
- المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١١). جودة واعتماد المؤسسات التعليمية. آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية. القاهرة: طيبة للنشر والتوزيع.

- النجار، فريد (٢٠٠٠). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.
- Johnson, LeJuan; Persky, Barry; Wold, William; Key, Rhonda; Williams, Barbara Butts, (2012). Educators' Perception Of Administrative Leadership Throughout School Restructuring, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, April 2012 .
- Kennedy, Joseph. (2009). The impact of training and development on job Performance. A thesis submitted to the Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology. Institute of Distance Learning, KNUST.
- Morton, Lea-Ann, (2008). Twelve-Month Administrative Leadership Development Program At The University Of Missouri: Perceived Outcomes By Staff Participants And Participants' Supervisors, A Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Degree in Education in the Graduate School of the University of Missouri-St. Louis.

